

# 知識型員工內外控人格特質與工作倦怠關係的實證研究

## Empirical study of the relationship between the locus of control and job burnout of knowledge worker

黃攸立<sup>22</sup> 李小梅<sup>23</sup>

<sup>1,2</sup>中國科學技術大學管理學院

### 摘要

目的：介紹知識型員工工作倦怠狀況，並分析探討個人統計變數、內外控人格特質、工作倦怠三者之間的關係。方法：本文以企業知識型員工為研究物件，以問卷調查的方式進行研究。結果：Person 相關分析發現知識型員工的內外控人格特質與工作倦怠顯著相關，通過回歸分析發現知識型員工的內外控人格特質對工作倦怠有很強的解釋預測能力，個人統計變數除年齡外與工作倦怠沒有相關性，且引入內外控人格特質後仍然沒有相關性，推斷個人統計變數通過內外控人格特質對工作倦怠產生仲介作用不存在。

**關鍵字：**知識型員工、內外控人格特質、工作倦怠、個人統計變數。

### 1. 前言

在過去的學術研究中，工作壓力已成為心理學、管理學等眾多學科研究的焦點。而工作倦怠作為工作壓力的獨特症狀，近年來已成為人力資源會議上的主要議題之一。對工作倦怠的研究始於 Freudenberger 首先提出的倦怠(burnout)一詞的概念

(Freudenberger,1974)。他認為倦怠是工作本身對個人的能力、精力以及資源過度要求而導致工作者感到情緒枯竭、精疲力盡的現象。Maslach 等(1982)將其定義為一種情緒耗竭、去人性化以及個人成就感低落的現象。工作倦怠一旦產生就可能導致個體嚴重的身心問題，對組織而言常見的後果是工作滿意度下降、組織承諾降低、工作績效下降、離職意向上升等。這種不良影響還有可能會蔓延到工作之外，影響家庭、同事和朋友關係(周財亮、朱偉、蘇東梅，2007)。幾十年來，西方心理學家、管理學家對工作倦怠的概念、影響因素等方面展開了廣泛而深入的研究，取得了大量的成果，並且已經成為指導組織人力資源管理的重要理論依據。近年來，我國學者也開始對工作倦怠理論進行引介和初步的本土化研究，被試群體主要有企業員工、醫護人員、高校教師和武警警官等(Maslach C, 2001; 周曉紅，張開翠，2008)，在研究變數上也局限于工作滿意度(張林、朱曉，2008; 吳嫻、遲景明、何曉芳，2009)、組織公平感(王蕾，2009)、社會支持(徐芳，2009)、控制感、組織支援感(裴改改、李文東、張建新、雷榕，2009年)等，而忽略了人格特質等個體屬性與工作倦怠的影響，同時實證研究成果較少。

<sup>22</sup> 黃攸立(1955-)，中國科學技術大學管理學院副教授，博士。研究方向：企業管理、人力資源開發與管理、組織行為管理。

<sup>23</sup> 李小梅(1985-)，中國科學技術大學管理學院企業管理專業研究生。

內外控 (locus of control) 人格特質在心理學領域的研究中一般將其翻譯為心理控制源，也是在心理學及應用心理學中運用最多的人格特質之一。內外控人格特質最初由人格研究學者 Rotter (1966) 提出，他將內外控人格特質定義為個體對自身行為及事件結果是由其本身因素決定還是由外界因素決定的一種看法。內控者趨於相信成功來自於個人的努力工作，失敗是自己的責任，是可以由自己加以控制的；而外控者則認為成功與否跟能力或者努力程度無關，更受運氣、機會、背景等因素的影響，自己往往很難控制 (Kren, 1992)。Mitchell 等人通過研究指出內外控人格特質是最受管理學者及工業心理學家注意的人格特質之一 (Mitchell, 1979)。在組織行為學的研究中，發現內外控人格特質是一個解釋組織中個體行為動機的重要變數，根據 Spector 的研究，一個人工作行為的變異有 5%~25% 可以由內外控人格特質的變數來解釋 (Spector, 1982)。目前國外對內外控人格特質的已有研究表明，內外控人格特質對員工的行為都有影響和調節作用，鑒於中國文化背景與西方存在的差異，國內學者也做了內外控人格特質的相關研究，主要研究集中在工作滿意度 (王世嫻, 2009; 黃攸立、燕燕, 2009)、組織承諾 (黃攸立、丁芳, 2007)、離職意圖 (黃攸立、丁芳, 2007; 黃攸立、周琴, 2010)。並且還有學者證實中國人的內外控人格特質與西方人的特質存在差異，中國人更偏於外控傾向，那麼國內企業員工的內外控人格特質與工作倦怠是什麼關係呢？

本研究基於這樣的研究背景下進行，選擇知識型員工為研究物件，探討了在中國文化背景下內外控人格特質與工作倦怠的關係，以期對組織管理提供一定的理論依據，對管理實踐有所助益。

## 2. 研究方法

### 2.1 研究物件

本研究以安徽省某公司的員工為研究物件，選擇學歷在大專、本科及以上的員工發放問卷，共發放問卷 400 份，部分問卷資料填寫不全和超過整個問卷 80% 以上的題項連續得分相同的予以剔除，經篩選後有效問卷 362 份，有效回收率為 90.5%。

### 2.2 量表選擇

#### 2.2.1 內外控量表

內外控測量量表是在國外較成熟的量表基礎之上修改得到的，Cronbach  $\alpha$  係數均大於標準值 0.7，表明量表具有非常好的信度。該量表採用 Likert 5 級量度進行測量，從“非常不同意”到“非常同意”分別賦值 1~5 分。其中共有 16 道題，部分題目採用反向計分，總體得分從 16 到 80 分，分值越高，越傾向於內控型，反之越低則傾向於外控型。

#### 2.2.2 工作倦怠量表

工作倦怠量表採用國際通用的 MBI-GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey) 量表，問卷中文版的信度和效度在前人研究中都得到過驗證。該問卷包括 3 個維度，包括衰竭 (5 個條目)、消極怠慢 (4 個條目)、低效能感 (7 個條目)，採用 7 點記分，與自己情況完全不符合記 1 分，完全符合記 7 分。各維度得分為本維度所有條目分總和，其中低效能感為負向記分。各維度得分越高工作倦怠感越高。

#### 2.2.3 人口統計學資料

在施測過程中獲取被試的人口統計學資料，包括年齡、學歷、職稱等級 (下文中簡

稱等級)、工作年限、收入等。

由於樣本中男性占了 99% 以上，所以在分析中省略了性別特徵的研究；在年齡上，以 25~30 歲之間為主，占總樣本數 90%；學歷上，大專及以下占 31.5%，本科占 68.2%，可以將該企業員工定義為知識型員工；在崗位等級上，初級工程師人員共占樣本總數的比例為 57%，二級工程師占 12%，三級工程師占 10%，四級工程師占 15%，五級工程師及以上占 6%；工作年限上，員工在五年以下的占 80%，五到十年的占 17%；在收入方面，76% 的員工年收入在 3 萬以下，22.4% 的員工年收入在三萬到六萬。

### 2.2.4 資料處理

本研究使用 SPSS17.0 統計軟體進行統計分析。具體分為兩個部分：第一部分是針對內外控人格特質、工作倦怠兩個研究變數進行 Person 相關分析，探討內外控人格特質是否與工作倦怠及其各個維度顯著相關。第二部分則是構建模型進行多元線性回歸分析，探討內外控人格特質與個人統計變數對工作倦怠的預測力。

## 3. 研究結果與討論

### 3.1 研究變數的描述性統計分析

表 1 各研究變數描述性統計分析 (n=362)

研究變數	Min	Max	$\bar{x} \pm s$
內外控	16	60	38.62 ± 0.358
工作倦怠	26	84	55.54 ± 0.444
情感衰竭	5	31	14.38 ± 0.241
消極怠慢	4	28	8.75 ± 0.187
低效能感	11	48	32.41 ± 0.313

表 1 是此次研究樣本的描述性統計結果。由表可知，內外控人格特質的均值為 38.62，低於平均水準 40 分，說明企業員工表現出偏外控型的人格特質，跟一些學者的已有研究一致。整體工作倦怠的平均得分為 55.54，高於平均水準，說明員工存在著工作倦怠情況。其中情感衰竭的平均得分為 14.38，消極怠慢的平均得分為 8.75，低效能感的平均得分為 32.41，低效能感這一維度也高於均值。

### 3.2 Person 相關分析

表 2 給出了內外控人格特質、工作倦怠及其三個維度 Person 相關分析的結果。表 3 給出了個人統計變數、內外控人格特質及工作倦怠的 Person 相關分析結果。從表 2 可知，內外控人格特質與工作倦怠顯著相關，其相關係數為 0.307，與其三個維度的相關係數分別為 0.323，0.444，-0.259，顯示企業員工的人格特質越傾向於外控型，工作倦怠程度越高；反之，越傾向於內控型，工作倦怠程度越低。結果還顯示，內外控人格特質與工作倦怠的消極怠慢維度相關性最強，與工作倦怠的低效能感呈顯著負相關。從表 3 可

知，年齡、等級、內外控對工作倦怠有顯著影響，而且年齡會影響等級、工作年限、收入、及內外控人格特質，這也是符合常理邏輯的。

表 2 內外控人格特質、工作倦怠及其三個維度 Person 相關分析

	內外控	工作倦怠	情感衰竭	消極怠慢	低效能感
內外控	—				
工作倦怠	0.307**	—			
情感衰竭	0.323**	0.853**	—		
消極怠慢	0.444**	0.764**	0.607**	—	
低效能感	-0.259**	0.208**	-0.154**	-0.243**	—

注：\*\*表示 p 在 0.01 水準差異顯著

表 3 個人統計變數、內外控人格特質及工作倦怠

	年齡	學歷	等級	工作年限	年收入	內外控	工作倦怠
年 齡	—						
學 曆	-0.35	—					
等 級	0.522**	-0.08	—				
工作年限	0.632**	-1.57**	0.525**	—			
年收入	0.392**	0.090	0.500**	0.326**	—		
內外控	0.136**	-0.053	0.120*	0.083	0.008	—	
工作倦怠	0.183**	-0.061	0.138**	0.096	0.080	0.297**	—

注：\*\*表示 p 在 0.01 水準差異顯著，\*表示 p 在 0.05 水準差異顯著

### 3.3 多元線性回歸分析

通過相關分析及文獻闡述，我們可以獲得研究變數的相關係數和方向，即：內外控人格特質與工作倦怠之間有密切相關性，但無法說明內外控人格特質對工作倦怠的預測解釋能力。為了進一步探討內外控人格特質對工作倦怠的解釋和調節能力，我們以工作倦怠以及其三個維度為因變數，以內外控人格特質和個人統計變數中的年齡、學歷、等級、工作年限和工作收入作為引數進行多元回歸分析，用 R<sup>2</sup>值獲得預測變數的解釋預測能力，並且用 β 值檢驗其顯著性。結果如下：

表 4 內外控人格特質與工作倦怠及其各維度的回歸分析

變數	情緒衰竭		消極怠慢		低效能感		工作倦怠		多重共線性檢驗 VIF
	Modle1	Modle2	Modle1	Modle2	Modle1	Modle2	Modle1	Modle2	
年齡	0.242**	0.192*	0.161	0.091	0.025	0.066	2.018*	1.782*	1.881
學歷	-0.188	-0.161	-0.078	-0.041	0.026	0.004	-1.135	-1.009	1.054
等級	0.055	0.034	0.057	0.028	-0.030	-0.013	0.359	0.260	1.747
工齡	-0.170	-0.152	-0.010	0.015	-0.026	-0.040	-1.104	-1.019	1.891
收入	-0.106	-0.061	0.069	0.132	0.033	-0.003	-0.063	0.146	1.403
內外控		0.644**		0.889**		-0.522***		3.013**	1.031
R <sup>2</sup>	0.039	0.126	0.048	0.223	0.039	0.126	0.042	0.114	Durbin-Waston 1.739
調整後 R <sup>2</sup>	0.026	0.112	0.034	0.210	0.026	0.112	0.029	0.099	

注：\*\*\*表示 p 在 0.001 水準差異顯著，\*\*表示 p 在 0.01 水準差異顯著，\*表示 p 在 0.05 水準差異顯著

表 4 的最後一列是預測工作倦怠的 modle2 中各變數的方差膨脹指數，最大值為 1.891，這說明研究變數間不存在多重共線性問題。Modle2 的 Durbin-Waston 值為 1.739，說明殘差也無自我相關問題。modle1 是僅引入個人統計變數，以工作倦怠做為因變數得到的回歸模型，其  $\beta$  值顯示人口統計變數與工作倦怠及其三個維度沒有相關性，不會影響工作倦怠。Modle2 是引入了內外控人格特質後得到的回歸模型，其  $\beta$  值顯示在引入內外控人格特質變量後個人統計變數仍與工作倦怠及其維度沒有相關性。

Modle1 的決定係數 R<sup>2</sup>分別為 0.026，0.034，0.026，0.029，說明個人統計變數可以解釋情緒衰竭方差的 2.6%，可以解釋消極怠慢方差的 3.4%，可以解釋低效能感方差的 2.6%，可以解釋工作倦怠方差的 2.9%。在 modle1 的基礎上引入內外控人格特質之後得到 modle2，從結果中可知，引入內外控人格特質後，決定係數 R<sup>2</sup>分別為 0.112，0.210，0.112，0.099，說明對情緒衰竭、消極怠慢、低效能感及工作倦怠的方差解釋能力變為 11.2%，21%，11.2%，9.9%。這說明內外控人格特質對工作倦怠具有很強的解釋預測能力。

分析結果表明，該企業知識型員工呈外控型，且外控型員工的工作倦怠比內控型工作倦怠水準要高，而且個人統計變數對工作倦怠沒有顯著影響，由此可以推斷個人統計變數通過內外控人格特質對工作倦怠產生影響的作用是不存在的。

## 4. 結論

本文通過問卷調查的方式研究了中國文化背景下企業知識型員工內外控人格特質與工作倦怠之間的關係，通過 person 相關分析和線性回歸分析得到以下主要結論：

第一，該企業員工存在工作倦怠情況，且倦怠水準較高，三個維度中低效能感比較強，究其原因，主要是因為知識型員工大多較為年輕，且受過高等教育，成就感比較強烈，帶著很高的工作熱情和期望去工作，希望通過工作能夠實現自我價值，但是隨著工作壓力的增大和社會競爭力的增強，他們的努力結果未達到期望值，這樣就產生了期望與結果的衝突，從而產生對工作的倦怠。另外由樣本可知，該企業的員工趨於年輕化，工程師的等級都比較低，可能會存在工作量與工作能力跟崗位不匹配的因素，使得員工不能充分發揮自己的能力，從而產生對崗位或者工作的不滿，長期積累便形成倦怠。

第二，內外控人格特質與工作倦怠及其三個維度呈顯著相關，這表示知識型員工的人格特質越傾向於外控型，工作倦怠程度越高，這與一些研究者的研究結果也是一致的。因為外控型員工本身就趨於將事件結果歸因於外界環境，尤其在東方文化背景下會更容易產生倦怠。

第三，內外控人格特質對工作倦怠有很強的解釋預測能力。具體而言，引入內外控人格特質後，modle2 對工作倦怠及其三個維度的解釋能力分別增加了 7%，8.6%，17.6%，8.6%。同時，個人統計變數在引入內外控人格特質之後仍與工作倦怠沒有相關性，從而推斷個人統計變數通過內外控人格特質對工作倦怠產生仲介作用不存在。

## 5. 參考文獻

- 黃攸立、丁芳，2007，內外控人格特質與組織承諾關係的實證研究，大連理工大學學報（社會科學版），28（2）：4~37。
- 黃攸立、丁芳，2007，人格特質、組織承諾與離職意圖關係的實證研究，管理學報，4（3）：358~362。
- 黃攸立、燕燕，2009，內外控人格特質與工作滿意度關係的實證研究，北京理工大學學報（社會科學版），11（5）：81~84。
- 黃攸立、周琴，2010，人格特質在員工離職傾向決定中的調節效應研究，北京理工大學學報（社會科學版），12（4）：32~37。
- 裴改改、李文東、張建新、雷榕，2009，控制感、組織支援感及工作倦怠與武警警官心理健康的結構方程模型研究，中國臨床心理學雜誌，17（1）：115~117。
- 王蕾，2009，學校組織公平感對教師工作涓滴啊的影響，心理科學，32（6）：1494~1496。
- 王明傑、張文明，2009，知識型員工工作倦怠的干預，中國人力資源開發，總第 230 期。
- 王世嫻，2009，內外控人格特質對企業員工工作滿意度的影響，中國健康心理學雜誌，17（5）：552~554。
- 吳嫻、遲景明、何曉芳，2009，研究型大學教師工作滿意度和職業倦怠研究，現代教育管理，7，56~60。
- 徐芳，2009，導遊社會支持感與工作倦怠的相關性研究—以浙江省為例，山西財經大學學報，31（2）：77~79。
- 張林、朱曉，2008，外向型企業員工工作倦怠和工作滿意度調查，中國健康心理學雜誌，16（1）：93~95。
- 周財亮、朱偉、蘇東梅，2007，企業員工工作倦怠現狀及其影響因素調查，鄭州大學學報，42（6）：1177~1181。
- 周曉虹、張開翠，2008，工作倦怠與工作滿意度關係研究—以銀行業為例，鄭州航空工業管理學院學報，26（4）：114~117。
- Rotter, J.B. 1966, Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcement [J]. Psychology Monograph General and Applied, 80(1):1~28.
- Kren, Leslie. 1992, The Moderating Effects of Locus of Control on Performance Incentives and Participation [J], Human Relations, 991~1012.
- Spector, Paul E. 1982, Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control [J]. Psychological Bulletin, 91(3):482~497.
- Mitchell, Terence R. 1979, Organizational behavior [J]. Ann.Rev.Psychol. 30: 282.
- Freudenberger HJ. 1974, Staff burn-out. Journal of Social Issues, 30(1):159~165.
- Maslach C, Schaufeli WB, Leiter M P. 2001, Job Burn out. Annual Review of Psychology, 52:397~422.

# 工作滿意度、組織承諾與離職傾向關係的實證研究

趙延昇<sup>1</sup> 宛常春<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup>中國科技大學管理學院

## 摘要

爲了考察工作滿意度、組織承諾和離職傾向的關係，文章以 213 名 IT 企業技術員工實際調查資料爲樣本，並採用相關分析、回歸分析和路徑分析的方法對資料進行分析研究，結果表明：(1) 工作滿意度、組織承諾與離職傾向具有顯著負相關性和因果性；(2) 工作滿意度與組織承諾具有顯著正相關；(3) 工作滿意度與組織承諾相互影響共同影響離職傾向，並且工作滿意度對離職傾向的影響程度較大。

**關鍵字：**工作滿意度；組織承諾；離職傾向

## 1 引言

離職即爲“從組織中獲取物質利益的個體終止其組織成員關係的過程”<sup>[1]</sup>。離職又可以分爲主動離職和被動離職。主動離職是指離職決定主要是由員工本人做出，包括所有員工主動辭職的形式；員工被動離職，是指離職決定主要由組織做出，包括員工的解雇、裁員等。一般認爲，組織中存在過多的主動離職對組織是不利的，例如組織中的人力資源規劃工作會變的很難進行。因此，國內外的研究大多集中於員工主動離職領域。下文中的“離職”，均指“主動離職”。

IT企業員工高離職率是業內普遍存在的現象，然而員工主動離職會給企業經營管理造成困難，導致企業士氣低落，造成人力資本投資的損失，所以離職常常成爲管理實踐者和理論研究者關注的焦點。在過去幾年，國外許多國家的IT行業有很高的員工離職率。從80年代的20%的員工離職率到90年代後期的30%。所以研究IT企業的員工離職有重要的實際意義，從國內外的離職研究文獻和企業實踐中，我們發現員工的離職行爲主要產生於離職傾向，而工作滿意度與組織承諾是員工離職傾向的重要預測變數，所以研究工作滿意度、組織承諾與離職傾向對IT企業技術員工的保持具有重要的意義。

## 2 理論和研究假設

作爲離職研究中最先發現的態度變數，工作滿意度被用來對離職傾向進行預測，工作滿意度指的是工作者對當前工作環境所產生的主觀心理感受與態度；也即工作的預期與實際的比較，當二者之間的差距越小時，工作滿意度越高，當二者之間的差距越大時，工作滿意度越低，工作滿意是一種個體的主觀衡量，也是一種比較複雜的情感反映。

工作滿意度在文章中由三個層面構成：其中，工作成就層面是以負荷量、心態、勝任度、工作目標、工作環境、工作情況與預期之比較等相關問題加以制定；薪資福利層



面是以考核情況、升遷制度、薪資、員工福利、在職教育等相關問題進行衡量；領導溝通層面是以與同事相處、協調、主管的領導方式、意見表達管道來設計(鐘國彪, 2005) [2]。

組織承諾指的是對組織的忠誠度、認同感與參與組織活動的積極程度。其中，情感承諾是指員工在心裏上或情感上認同組織、珍惜與組織之間的關係；持續承諾指基於功利上的考慮而願意繼續留在組織中；規範承諾是指員工堅信組織忠誠是一種必要而絕對遵守的價值觀 (Meyer1974&Allen, 1987) [3]。

離職傾向是指員工希望停止工作，中斷與企業之間僱傭關係的願望[4]。由於直接對離職行為研究比較困難，因此許多研究都是針對離職傾向展開的，離職傾向是判斷員工離職的重要指標。離職傾向越大員工離職可能性也就越大。

1、工作滿意度與離職傾向的相關研究。20 世紀 70 年代以前，在對員工離職仲介變數的研究中主要集中于工作滿意度，Muchinsky and Morrow(1980) [5]甚至認為“由於就業機會在離職決策過程中的調節作用，使得工作滿意度成為預測員工離職的最佳指標。Price (1977); Mobely (1977); Parasuraman and Futrell (1983); Gray and Starke (1984); Cotton and Tuttle (1986) 研究證明工作滿意度和離職傾向之間存在負相關。我國學者葉仁蓀等人 (2005) 也認為鐵路運輸企業員工工作滿意度和員工離職傾向是負相關[6]。雖然許多研究證實了為工作滿意度與員工離職傾向是顯著負相關，但也有學者認為工作滿意度和離職傾向不存在顯著負相關，高國勝 (1994) 對銷售人員的研究和莊立民 (1995) 對臺灣一家企業的結果都表明工作滿意度和員工離職不存在顯著相關。因此，工作滿意度與離職傾向的關係存在爭議[7]。

2、組織承諾與離職傾向的相關研究。20 世紀 70 年代之後，許多學者認為組織承諾在離職研究中比工作滿意度起著更重要的作用，此外，Porter & Steers(1974);MichaelsSpector(1982) 研究結果證明組織承諾與離職傾向是呈顯著負相關關係的[8]。在我國，袁凌，王燁，陳俊在組織承諾對員工離職行為影響中的實證研究中發現情感承諾、持續承諾和規範承諾與離職傾向的相關係數分別為 (-0.643, -0.572, -0.532) [9]。王瑩，謝漫在軍隊療養院非現役文職護士工作滿意度、組織承諾與離職意願的調查研究中發現文職護士組織承諾與離職傾向存在顯著的負相關[10]。

3、工作滿意度和組織承諾相互關係研究。國外的大量研究表明，員工的工作滿意度與組織承諾有著密切的相關性，並且呈正相關，員工工作滿意度水準的高低與員工的組織承諾水準的高低之間是存在著正向的關係。Yousef (2002); Kuokkannen (2003); Rayton (2006) 研究證明員工的工作滿意度與組織承諾之間存在正相關[11]。在我國，王瑩，謝漫在軍隊療養院非現役文職護士工作滿意度、組織承諾與離職意願的調查研究中發現文職護士工作滿意度與組織承諾存在密切的正相關[10]。黃春生在對工作滿意度、組織承諾與離職傾向的研究中採用典型相關分析後發現生產主管工作滿意度各構面和組織承諾各構面因素間呈正相關，其中與組織承諾各構面因素之相關性較高的工作滿意度構面因素是“經營者”，其次為“升遷”、“進修”、“待遇”、及“工作環境”(黃春生，2004) [12]。李震在《國有和私營體制下員工離職傾向的對比實證研究》通過實證研究中得出工作滿意度五個構面(工作本身、與上司關係、與同事關係、升遷制度、薪酬)和組織承諾各構面(感情承諾，持續承諾和規範承諾)中均存在著強相關性(李震，2004) [13]。

從以上文獻回顧中我們可以看到，有關工作滿意度、組織承諾與離職傾向的研究大多是針對非 IT 企業的技術員工的，很少有針對 IT 企業技術員工離職傾向進行的專門研究，本文在借鑒國內外相關研究的基礎上，提出了以下假設：

假設 1：IT 企業技術員工的工作滿意度與離職傾向具有顯著負相關；

假設 2：IT 企業技術員工的組織承諾與離職傾向具有顯著負相關；

假設 3：IT 企業技術員工的工作滿意度與組織承諾具有顯著正相關；

假設 4：IT 企業技術員工的工作滿意度對離職傾向具有顯著因果性；

假設 5：IT 企業技術員工的組織承諾對離職傾向具有顯著因果性；

假設 6：IT 企業技術員工的工作滿意度與組織承諾相互作用，共同影響離職傾向，且工作滿意度對離職傾向的影響程度較大；

### 3. 資料分析

#### 3.1 資料收集與變數測量

本研究所需要的問卷共分爲工作滿意度、組織承諾和離職傾向三個部分。

工作滿意度是參考 Smith. et. al 工作滿意度量表修訂而成，在問卷設計方面，量表包括薪資福利、工作成就、領導溝通三個構面，共 15 個題項。計分方式採用採用李克特 5 點尺度，其中，“1”表示非常不同意，“5”表示非常同意，分別給予 1-5 分。分數越高表示滿意度越高。

組織承諾是參考 Meyer & Allen 組織承諾量表修訂而成，在問卷設計方面，量表包括情感承諾、持續承諾、規範承諾三個構面，共計 19 個題項。其中，“1”表示非常不同意，“5”表示非常同意，分別給予 1-5 分，分數越高表示組織承諾越高。

離職傾向是參考 Michael and Spector 離職傾向量表修訂而成，在問卷設計方面，是採用常用的五點量尺計分，共計 5 個題項。其中，“1”表示完全不同意，“5”表示完全同意，分別給予 1-5 分，分數越高表示離職傾向越強烈。

本文以合肥地區 IT 企業技術員工作爲研究物件，共發放問卷 285 份，收回有效問卷 213 份，問卷的有效回收率爲 74.73%，其中，男性占 65.7%，女性占 34.3%。年齡在 20-30 歲占 69%，年齡在 30-40 歲占 23.5%，年齡在 40 以上的占 7.5%。未婚的占 33.3%，已婚的占 66.7%。

#### 3.2 信度與效度分析

文章運用 SPSS16.0 統計軟體對資料進行信度和效度分析，採用 Cronbach'  $\alpha$  作爲量表信度評價指標。

工作滿意度量表的分析結果表明：三個因素的 Cronbach'  $\alpha$  值分別爲 0.832，0.846。0.824。整個工作滿意度量表的 Cronbach'  $\alpha$  值爲 0.919。並且三個因素的累積解釋變差爲 68.34%，得出該量表有很好的效度和信度。

組織承諾量表的分析結果表明：三個因素的 Cronbach'  $\alpha$  值分別為 0.887, 0.780, 0.824。整個組織承諾量表的 Cronbach'  $\alpha$  值為 0.905。並且三個因素的累積解釋變差為 65.21%。得出該量表有很好的效度和信度。

離職傾向量表有三個問項：“我常常想辭去現在的工作”、“如果找到其他待遇高的工作我會辭職”、“我覺得當初進入本單位服務，是一件錯誤的決定”。對其進行因數分析得出總的累積解釋變差為 71.32%，並且 Cronbach'  $\alpha$  值為 0.863，得出離量表具有良好的信度和效度。

### 3.3 結果分析

表 1 顯示了變數工作滿意度、組織承諾與離職傾向的相關係數分別為-0.720 和 -0.605，二者均在 0.01 的平下顯著負相關。驗證了假設 1 和假設 2 的結論，工作滿意度與組織承諾的相關性係數為 0.654。驗證了假設 3 的結論。相關分析只能分析兩個變數之間的相關性以及相關性程度，但確定不了兩個變數之間是否存在因果關係，回歸分析則可以彌補這一缺陷。

Table 1. Means, standard deviations and correlations of variables

表 1. 變數的均值、標準差和相關係數

變數	均值	標準差	1	2	3
1. 工作滿意度	3.68	0.76	1		
2. 組織承諾	3.37	0.85	0.65**	1	
3. 離職傾向	2.48	0.84	-0.72	-0.61	1

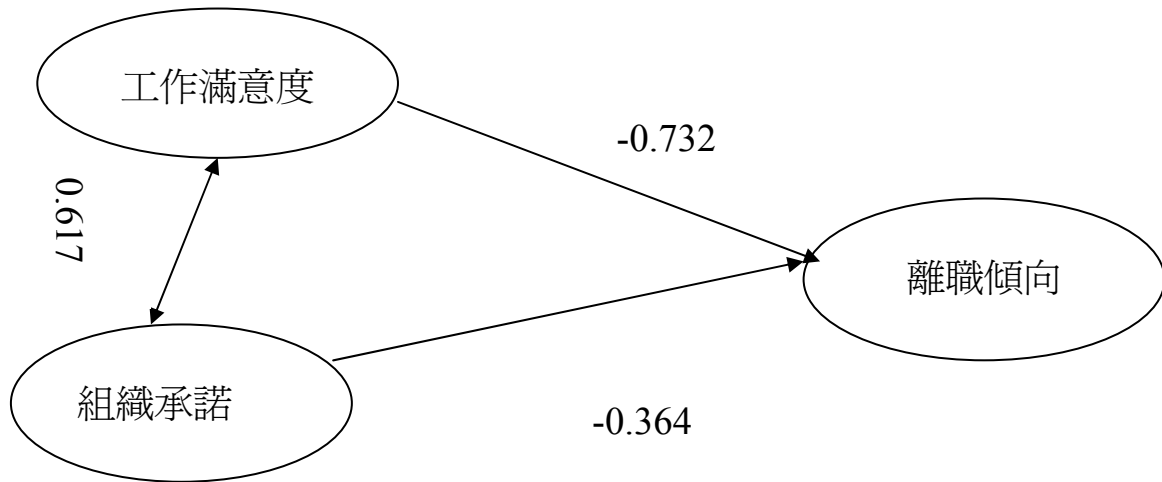
\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2 - tailed) .

由表 2 可得知，VIF=2.736，D-W=1.163，均在標準範圍之內，說明殘值相互獨立無自我相關，也不存在多重線性共性。R<sup>2</sup>=0.549，說明工作滿足和組織承諾可以解釋離職傾向 54.9%的變異性。兩個引數的回歸係數分別為-0.534 和-0.371，所以回歸方程式可表示為；離職傾向=4.232-0.534×工作滿足-0.371×組織承諾。該回歸方程表明，工作滿足和組織承諾對離職傾向具有顯著影響。驗證了假設 4 和假設 5。

通過圖 3 可以發現工作滿意度、組織承諾與離職傾向存在顯著負相關，運用結構方程模型得出工作滿意度、組織承諾共同影響離職傾向，並且工作滿意度對離職傾向的影響較大，假設 6 得到驗證。

Table3. path analysis

表 3.路徑分析



## 4. 結論與展望

### 4.1 研究結論

工作滿意度與組織承諾是離職傾向的重要預測變數，是瞭解員工離職行為的重要方式，本文擴展了它們的應用，把工作滿意度和組織承諾與 IT 企業的技術員工離職傾向結合在一起，獲得了一些有價值的結果。

研究表明：1、工作滿意度、組織承諾與離職傾向的相關性係數分別為-0.720 和 -0.605，這不僅說明了工作滿意度、組織承諾與離職傾向是顯著負相關，還證實了工作滿意度和組織承諾是影響員工的兩個最重要的預測變數；2、工作滿意度與組織承諾相互作用共同影響組織承諾，並且工作滿足影響離職傾向的程度較大，這與清華大學博士後張勉（2002）對高科技企業研究的結論基本一致。這說明企業在提高員工穩定性的時候，要優先考慮員工的工作滿意度；3、工作滿意度與組織承諾具有顯著正相關，說明工作滿意度和組織承諾是相互影響的，員工對企業的滿意度越高，員工的組織承諾也就越高即員工對組織的認知度和歸屬感也就越高。

基於以上的分析結果，本文實際上給 IT 企業人力資源管理者制定雇員保持方案提供了理論依據。

### 4.2 研究展望

本研究具有一定的局限性，這些局限主要表現在以下幾個方面：

- (1) 本研究採用問卷調查法，被調查者可能受自身情感因素和實際環境等因素的干擾，他們的回答有可能沒有完全反映現實問題。
- (2) 本研究探討工作滿意度、組織承諾與離職傾向之間關係得到驗證，但在 IT 領域影響 員工離職的因素有很多，本文只研究了工作滿意度和組織承諾對離職傾向的影響。還有很多變數因素沒有整合進來。
- (3) 本研究是以合肥地區的 IT 企業作為研究的物件，沒有考慮到地域差別。

我們在未來的研究上要考慮 IT 企業地域的差別，影響員工離職的因素很多，本文只考慮了工作滿意度和組織承諾，在未來的研究中我們要考慮多變數對員工離職傾向的影響。

## 5. 參考文獻

- Mobely, W. H., (1982), *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- 鐘國彪.護理人員工作滿意度、組織承諾及留任意願之調查研究-以宜蘭縣護理人員為例 [D].臺灣.國立臺灣大學公共衛生學院醫療機構管理研究所，2005.4
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment[J]. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 19: pp.199-215
- Mobley WH. Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62 : 237-240.
- Muchinsky, P.M. and Morrow, P.C. (1980). A Multi-dimensional Model of Voluntary Employee Turnover[J]. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 17, pp.263-290
- 葉仁蓀, 王玉芹, 林澤炎. 工作滿意度"組織承諾對國企員工離職影響的實證研究[J]. *管理世界*. 2005.3 : 22-25.
- 牟媽. 工作滿意度與組織承諾的實證分析研究[D]. 華中農業大學，2006.
- 潘持春. 工作滿意度和組織承諾對管理人員離職傾向的影響[J]. *經濟管理*. 2009.3 : 66-70
- 袁凌, 王燁, 陳俊. 組織承諾對員工離職行為影響的實證研究[J]. *湖南大學學報*. 2007.7 : 85-88.
- 王瑩, 謝漫. 軍隊療養院非現役文職護士工作滿意度、組織承諾與離職意願的調查[J]. *解放軍護理雜誌*. 200.9 : 8-10.
- 金耀宇, 秦啓文. 企業員工工作滿意度與組織承諾的關係—基於國有和民營體制的對比分析[J]. *湖南第一師範學報*，2008.9 : 148-150.
- 黃春生. 工作滿意度、組織承諾與流失傾向相關性研究[D]. 廈門大學，2004
- 李震. 國有和私營體制下離職傾向的對比實證研究[D]. 華中科技大學，2004

# **An Empirical Study about the relationship between job satisfaction, organizational Commitment and turnover Intention**

**Zhao Yansheng<sup>1</sup>, Wan Changchun<sup>2</sup>**

*<sup>1,2</sup> School of Management, University of Science and Technology of China, Hefei, China*

*<sup>1</sup> [zhaoy@ustc.edu.cn](mailto:zhaoy@ustc.edu.cn), <sup>2</sup> [hmily@mail.ustc.edu.cn](mailto:hmily@mail.ustc.edu.cn)*

**Abstract:** In order to investigate the relationship between job satisfaction , organizational commitment and turnover intention in china's background, This study collected 213 IT staff samples, by correlation analysis , regression analysis and path analysis, The results showed that:(1) job satisfaction, organizational commitment and turnover intention was significant negative correlation and causality; (2) job satisfaction and organizational commitment was significant positive correlation; (3) job satisfaction and organizational commitment interaction combined effect of the turnover intention and job satisfaction on turnover intention greater degree of influence.

**Keywords:** job satisfaction, organizational commitment, turnover intention